

WHITEBOOKS



Katja Porsch

Verkaufs- profiling

Wie Sie Ihre Kunden
lesen und lenken

GABAL

Die Profiler-Matrix

Preisdruck, Konkurrenzdruck, Umsatzdruck.

Kennen Sie das Gefühl? In der heutigen Verkaufswelt ist das an der Tagesordnung. Produkte und Dienstleistungen werden immer vergleich- und austauschbarer. Die Herausforderungen für die Verkäufer steigen und steigen. Wer nicht mitkommt, fliegt raus oder wird gefressen. Wie besteht man in diesem Haifischbecken? Wie macht man sich einzigartig und unverwechselbar?

Warum ...

- ... sind einige Verkäufer absolut erfolgreich – und andere nicht?
- ... schlagen sich einige Verkäufer den ganzen Tag mit Preisdruck, Konkurrenzdruck und Umsatzdruck herum – und anderen wissen gar nicht, was das ist?
- ... ist für einige Verkäufer der Markt ein einziges Haifischbecken – und für andere ein Spaßbad?

Was unterscheidet die einen von den anderen? Was machen die einen besser als die anderen?

Meine Verkaufskarriere begann bei einem Berliner Immobilienvertrieb mit der Kaltakquise. Kaltakquise und Kapitalanlageimmobilien – ich war im Haifischbecken. Ich weiß, wie es ist, wenn man jagt. Ich weiß aber auch, wie es ist, wenn man plötzlich gejagt wird. Wenn man ständig Angst hat, nicht schnell genug zu sein und gefressen zu werden. Ich habe in diesem Becken so

**Mitten im
Haifischbecken!**

ziemlich alle Spielarten durchgemacht. Ich bin mit den Haien geschwommen. Ich habe mit ihnen gekämpft. Ich habe sogar mit ihnen gespielt. Meist wurde ich allerdings von ihnen gejagt.

Irgendwann hatte ich keine Lust mehr auf dieses Spiel. Ich hatte keine Lust mehr, ständig das Opfer zu sein. Ich hatte keine Lust mehr, mich jagen zu lassen und jeden Tag aufs Neue um mein Überleben zu kämpfen.

Irgendwann habe ich mir gesagt: „Katja, wenn hier schon einer jagt, dann bist du das!“ Und seitdem jage ich sie – die Haie.

Wenn wir im Haifischbecken Erfolg haben wollen, dann müssen wir uns entsprechend ausrüsten. Wir müssen uns entscheiden, ob wir Jäger sein wollen oder Gejagter. Wir können die Umstände, den Markt und die Dinge, die uns das Leben schwer machen, nicht ändern. Aber wir können uns wappnen. Wir können lernen, unser Gegenüber zu lesen und zu lenken.

Jäger oder Gejagter?

In diesem Buch werde ich Ihnen meine Erfahrungen weitergeben. Erfahrungen, die mich an die Verkaufsspitze gebracht haben. Ich zeige Ihnen, wie ich es geschafft habe, im hart umkämpften Immobilienmarkt mit der Kaltakquise Verkaufsquoten von 1 zu 1,5 zu erreichen. Sie werden lesen, wie ich von der Spitze in die Pleite gerauscht bin und warum. Wie ich plötzlich vom Jäger zur Gejagten wurde – ohne es selbst zu bemerken. Und ich werde Ihnen die Werkzeuge an die Hand geben, die mir damals geholfen und mich vor Fehlern und Fehlritten bewahrt hätten.

Sie werden erfahren,

- wie Sie nicht vom Markt, Ihren Kunden und der Konkurrenz gefressen werden,
- wie Sie Ihren Verkaufserfolg selbst steuern und bestimmen,
- wie Sie Ihre Kunden lesen und lenken und immer den richtigen Köder ins Becken werfen,
- wie Sie zum Profiler Ihrer Kunden werden.

Zu Ihrer Unterstützung habe ich die wichtigsten Kernbotschaften in der Profiler-Matrix zusammengefasst. So haben Sie während des Lesens immer die Möglichkeit, sich schnell zu orientieren:

Alles auf einen Blick!

Die Profiler-Matrix

Verkaufsphase	Ziel	Werkzeug	Profiler-Tools
A	Aufmerksamkeit wecken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Akquise-Köder ■ AIDA-Faktor 	Brandherde + Auslöser
I	Interesse wecken	<ul style="list-style-type: none"> ■ Elevator-Pitch ■ Ich / Sie-Perspektive ■ Evaluierungsfrage 	Brandherde + Auslöser
D	Verlangen erzeugen (Desire)	<p>Profiler-Verkaufsflehtaden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Erwartungshaltung ■ Psychologische Landkarte ■ 1. Trichter: Schmerz / Freude ■ 2. Trichter: MÄRZ-Formel ■ 3. Trichter: Das Bild dahinter ■ 4. Trichter: WARUM ■ Emotionsköder entwickeln ■ Preis in andere Relation setzen ■ Anbeißen lassen ■ Sekundäre Rationalisierung ■ Sack zumachen 	<p>Profiler-Tool I Identifizierung der Brandherde</p> <p>Profiler-Tool II Problemfindungsphase</p> <p>Profiler-Tool III Vorbereitung</p>
Aplus	Sack zumachen	<p>Profiler-Regeln</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Nicht labern! ■ Reihenfolge einhalten ■ Abschluss sichern in Phase „D“ ■ Vor dem Verkauf auf Abschluss programmieren ■ Konsequent sein ■ Abschluss-Kick setzen 	

Eine der Grundannahmen dieses Buchs ist, dass wir Menschen unterschiedlich ticken. „Ja, was denn sonst?“ Vielleicht geht Ihnen so etwas in der Art gerade durch den Kopf?! Aber handeln wir auch wirklich immer so?



„Behandle andere Menschen so, wie du behandelt werden willst!“ Die Goldene Regel

Vermutlich kennen Sie dieses alte Sprichwort. Wie passt das jetzt zusammen? Ganz einfach: Wenn wir andere so behandeln, wie wir selbst behandelt werden wollen, dann gehen wir davon aus, dass der andere genauso tickt wie wir. Aber stimmt das wirklich? Mit der Lösung dieser Frage werden wir uns in diesem Buch befassen.

Werkzeuge für die Praxis

Ich möchte Sie vorwarnen: Sie werden von mir keine neuen bahnbrechenden wissenschaftlichen Erkenntnisse vermittelt bekommen. Das ist nicht mein Anspruch. Ich möchte Ihnen mit diesem Buch Werkzeuge an die Hand geben, die in der Praxis funktionieren. Werkzeuge, die auch bei mir funktioniert haben. Diese Werkzeuge können Sie im B-to-B- und im B-to-C-Bereich anwenden. Sie werden immer wieder auf konkrete Beispiele stoßen, die Ihnen dabei helfen, das Gelesene in die Praxis zu übertragen.

Die Transferleistung zu Ihrer Branche und Ihrem Produkt kann ich Ihnen aber nicht abnehmen. Möchte ich auch nicht. Meine Formulierungsbeispiele haben nur demonstrierende Funktion. Ich bin kein Freund von auswendig gelernten Verkaufsfloskeln. Jede Situation ist anders – und jeder Mensch auch. Mir ist es wichtig, dass Sie den (psychologischen) Hintergrund meiner Beispiele verstehen und damit Ihre eigenen Formulierungen entwickeln können. Formulierungen, die zu Ihnen und zu Ihrem Stil passen.

Viel Erfolg beim Haijagen!

Katja Porsch
www.katja-porsch.de

Step 1: Das Haifischbecken

„Vertrieb ist doch ein einziges Haifischbecken.“

„Fressen oder gefressen werden!“

„Wir als kleine Firma haben doch gar keine Chance gegen die Großen.“

„Alles geht doch eh nur noch über den Preis.“

Kommen Ihnen solche Aussagen bekannt vor? Mir begegnen sie immer wieder. Von Unternehmern, Verkäufern, Vertriebsleuten und Führungskräften. Gedanklich ergänze ich dann: „Okay, und früher war sowieso alles viel einfacher.“

Ist das wirklich so? Gleicht das Vertriebs- und Verkaufsleben oft einem einzigen Haifischbecken? Geht es wirklich darum zu jagen? Geht es um fressen oder gefressen werden?

Vielleicht glauben wir nur, dass wir in einem Haifischbecken sind. Vielleicht glauben wir nur, dass wir kämpfen müssen. Vielleicht sind um uns herum gar keine Haie. Vielleicht sind es nur kleine Heringe, die wir zu Haien gemacht haben. Und überhaupt: Wer zwingt uns, in dem Becken zu bleiben? *Wir entscheiden!*

Hai oder Hering?

1.1 Sturz vor der Ziellinie

Beispiel

Der Startschuss fällt. Bald setzen sich die ersten beiden Radfahrer ab. Sie führen das Feld an. Es geht in die letzte Kurve. Müller liegt vorne. Die Zielgerade kommt. Müller führt noch immer, aber Schmidt bleibt dran. Noch 20 Meter bis zum Ziel. Müller ist nach wie vor vorne. Er reißt die Arme hoch. Jubelt. Sein Rad kommt ins Straucheln. Müller verliert das Gleichgewicht. Er stürzt, liegt am Boden. Schmidt überholt. Müller rappelt sich auf, packt sein Rad. Schmidt ist im Ziel. Müller schiebt sein Rad enttäuscht über die Ziellinie.

**Gewonnen
wird am Schluss!**

Dumm gelaufen! Gewonnen wird nun mal am Schluss. Als Hai ins Rennen gegangen und als Hering wieder rausgekommen. Kommt Ihnen die eben beschriebene Situation bekannt vor? Sie sind mit Ihrem Kunden im Verkaufsgespräch. Sie beraten ihn. Sie arbeiten Angebote aus, führen Preisverhandlungen, geben Rabatte. Sie fahren das Rennen. Sie glauben, Ihr Kunde kauft. Und kurz vor der Ziellinie, kurz vor dem Abschluss, legen Sie sich auf die Klappe. Sie stürzen.

Ihr Kunde hat es sich auf den letzten Metern noch anders überlegt und kauft bei der Konkurrenz. Dort war der Preis besser. Der Deal ist geplatzt. Oder das Projekt, an dem Sie mit Ihrem Team die letzten Monate hart gearbeitet haben, ist gescheitert. Blöderweise kurz vor der finalen Unterschrift. Oder der Partner, mit dem Sie sich in der letzten Zeit getroffen haben, verabredet sich plötzlich mit jemand anderem. Dabei haben Sie sich schon vor dem Altar gesehen. Dumm gelaufen.

Wie oft fahren wir ein Rennen und legen uns dann kurz vor dem Ziel auf die Klappe? Wie oft sitzen wir mit unseren Kunden am Tisch, beraten, machen und tun. Wir sehen uns schon im Ziel und hören dann: „Vielen Dank für Ihre Beratung. Aber ich nehme erst einmal Abstand von Ihrem Angebot.“ Oder: „Das war wirklich eine sehr gute Beratung, aber ich muss noch eine Nacht drüber schlafen.“

Es macht doch keinen Spaß, ein Rennen zu fahren, wenn wir uns kurz vor dem Ziel auf die Klappe legen. Es macht doch keinen Spaß, unsere wertvolle Zeit und Energie, unser Know-how und unser Geld zu investieren, wenn am Ende ein Kunde mit Schlafmangel vor uns sitzt. Wäre es nicht schön, wenn uns das zukünftig nicht mehr passiert und wir sicher ins Ziel kommen? So oft wie möglich?!

Sicher ins Ziel!

Übung 1.1:



Denken Sie an Ihre ersten Verkaufsgespräche zurück.
Wie haben Sie sich damals gefühlt, als Ihr Kunde nicht gekauft hat?

Was fühlen Sie, wenn Ihnen heute so etwas passiert?

Kennen Sie Ihre Quoten? Wie hoch ist Ihre Abschlussquote?
1 : ?

Tut es noch weh?

Können Sie sich vorstellen, dass der Radfahrer sich nach dem Sturz auf der Zielgeraden schwarzgeärgert hat? Sicher wird er alles dafür tun, dass ihm dieser Fehler so schnell nicht noch einmal passiert!

In dem Moment, in dem wir scheitern, in dem uns etwas wehtut, unternehmen wir alles, um nicht noch einmal in diese Situation zu kommen. Scheitern wir aber öfter, tritt genau das Gegenteil ein. Wir gewöhnen uns daran. Irgendwann akzeptieren wir es einfach. Vielleicht glauben wir sogar, dass es so sein muss.

Stellen Sie sich vor, der Radfahrer würde bei jedem zweiten Rennen kurz vor der Ziellinie stürzen. Irgendwann würde er wahrscheinlich aufgeben und denken: „Ich kann es eben nicht. Das Scheitern gehört halt einfach dazu!“ Der Sturz tut ihm dann nicht mehr so weh.

Glück oder Gewohnheit?

Wie ist das bei Ihnen im Verkauf? Schauen Sie sich Ihre Antworten aus der Übung 1.1 noch einmal genauer an. Haben Sie heute noch die gleichen Emotionen wie am Anfang Ihrer Verkäuferszeit, wenn ein Kunde nicht kauft? Oder ist bei Ihnen vielleicht schon ein Gewohnheitseffekt eingetreten? Haben Sie noch das Gefühl, kurz vor dem Ziel gestürzt zu sein, wenn ein Kunde nicht unterschreibt? Oder haben Sie sich mittlerweile damit abgefunden? Glauben Sie, das gehört halt einfach dazu?

Wenn uns Dinge nicht mehr wehtun, wenn es uns nicht mehr ärgert, wenn ein Kunde nicht kauft, dann wird es schwer. Das heißt: Wir machen es uns selber schwer. Wir akzeptieren, dass wir kurz vor der Ziellinie stürzen. Es tut uns nicht mehr weh. Warum sollten wir dann noch etwas daran ändern? Zudem haben wir auch nicht mehr dieses wahnsinnige Glücksgefühl und fühlen uns nicht mehr wie ein Sieger, wenn wir die finale Unterschrift in der Tasche haben. Das macht es uns dann gleich doppelt schwer.

Kennen Sie Ihre Abschlussquote?

Mit „kennen“ meine ich „wissen“. Aussagen wie: „Meine Quote ist in etwa 1 : x.“ oder: „Ich vermute jeder dritte oder vierte Kunde kauft“ sind Schätzungen. Das hat nichts mit Wissen zu tun.

**Die
Abschlussquote**

Wie war Ihre Antwort in Übung 1.1 auf die Frage nach Ihrer Abschlussquote?

Vielleicht wollen wir unsere Quote gar nicht wissen, weil uns das Ergebnis wehtun könnte. Damit tappen wir in unsere eigene Falle. Denn: Das „Wehtun“ auf der einen und das „Siegeregefühl“ auf der anderen Seite sind die Grundvoraussetzungen, damit wir so oft wie möglich ins Ziel kommen. Messen Sie daher ab sofort Ihre Quoten. Machen Sie sich bewusst, wie oft Ihre Kunden nicht kaufen. Machen Sie sich aber auch bewusst, wie oft Ihre Kunden kaufen. Wie oft Sie ins Ziel kommen. Und wenn Sie im Ziel sind, dann jubeln Sie bitte auch. Feiern Sie jeden Abschluss. Das haben Sie sich verdient!

.....
Wenn wir ins Ziel kommen wollen, dann müssen wir uns bewusst machen: Jeder Kunde, der nicht kauft, ist ein Sturz vor der Ziellinie. Und: Jeder Kunde, der kauft, ist ein Sieg!
.....



1.2 Ausreden

Seit ich im Vertrieb unterwegs bin, höre ich, dass die Rahmenbedingungen schwieriger und das Verkaufsleben härter geworden ist. Das heißt: Seit dem Jahr 2000, in dem ich im Vertrieb angefangen habe, geht es für Verkäufer steil bergab. Glauben Sie das auch?



Übung 1.2:

Denken Sie bitte kurz über die folgende Frage nach:

Was macht Ihnen Ihr Leben als Verkäufer schwer?

Notieren Sie fünf Antworten, die Ihnen spontan einfallen:

Die Ego-Falle

Wir kommen später noch einmal auf diese Übung zurück. Bevor wir uns aber damit befassen, was *uns* das Leben schwer macht, schauen wir uns zuerst an, womit *wir* uns das Leben vielleicht selbst schwer machen. Können Sie sich vorstellen, dass viele Dinge eigentlich ganz einfach sind und wir sie erst kompliziert machen? Kann es sein, dass wir uns manchmal selbst im Weg stehen – und nicht die anderen?!

Nehmen wir wieder unseren Radfahrer. Sicher stimmen Sie mir zu, dass er als Erster ins Ziel wollte? Dass er gewinnen wollte? Woran ist er gescheitert, als er kurz vor der Ziellinie die Arme hochgerissen und gejubelt hat? An seinem *Ego*!

Wer ist schuld?

Unser Ego – einer meiner Lieblingsfallstricke im Verkauf. Wir haben oft zu viel davon oder zu wenig. Ein Leben mit einem geringen Ego ist echt anstrengend; mit einer Überdosis ist es aber auch nicht besser! Wir brauchen die richtige Dosierung.

Wie ist es bei Ihnen? Gab es in Ihrem Leben die eine oder andere Situation, in der Ihnen Ihr Ego im Weg stand? Haben Sie vielleicht auch schon mal jemand anderem die Schuld für etwas gegeben, das Sie verbockt haben?

Entscheidend ist nicht, ob wir etwas verbockt haben. Entscheidend ist, wie wir damit umgehen. Wie gehen wir mit Niederlagen um? Seit meiner Kindheit habe ich immer alles versucht, um die Schuld von mir zu schieben. Ich wollte nicht diejenige sein, die mit dem Ball die Glasscheibe des Nachbarn zerschossen hat. Ich wollte nicht diejenige sein, die in der Schule abgeschrieben hat. Ich wollte nicht diejenige sein, die ihr Studium abgebrochen hat und ihrer Mutter mit 23 Jahren noch auf der Tasche lag. Ich war ja auch gar nicht schuld. Nicht ich habe es verbockt, sondern die anderen!

**Sündenbock
gesucht**

Genauso wenig wollte ich diejenige sein, die einen Verkauf in den Sand gesetzt hat. Die den Kunden nicht gekriegt hat. Die in Preisverhandlungen gescheitert ist. Nicht ich war schuld, sondern der Kunde. Oder das Produkt. Oder der Markt. Oder ganz einfach die Umstände.

Vertriebsleiter: „Warum haben die Kunden die Wohnung nicht gekauft?“



Verkäufer: „Sie wollten ja. Sie waren auch super zufrieden mit meiner Beratung. Aber dann hatte ich plötzlich keine Chance mehr.“

Vertriebsleiter: „Was ist passiert?“

Verkäufer: „Ja, stell dir vor, der Schwager meiner Kunden hat einen Zeitungsbericht gelesen. Da stand drin, wie viel Schindluder mit Kapitalanlagen getrieben wird. Das hat meine Kunden total verunsichert. Was sollte ich da noch machen?“

Klar, die Umstände waren schuld!



Verkäufer: „Das kann ich dir erklären. Ich telefoniere und telefoniere, aber keiner will einen Termin. Kein Wunder, die Leute werden ja auch jeden Tag zimal angerufen. Wenn ich schon der zehnte Anrufer bin, hab ich einfach keine Chance. Früher hat Kaltakquise vielleicht noch funktioniert. Aber heute geht das nicht mehr. Die Zeiten haben sich eben geändert.“

Klar, die Umstände waren schuld!

Scheitern vorprogrammiert!

Kommen Ihnen diese Dialoge bekannt vor? Ich habe sie in der einen oder anderen Variante zimal gehört und geführt. Im Jahr 2000 habe ich in Berlin im Vertrieb begonnen. Meine ganze Ausrüstung zum Vertriebsstart bestand aus einem Telefonbuch, einem Telefon und einem Leitfaden. Und dann ging es los mit der Kaltakquise. Keine Ahnung, wie oft ich damals und in den kommenden Jahren gehört habe: „Kaltakquise funktioniert nicht mehr!“ Das eigentlich Schlimme an dieser Aussage: Die Verkäufer, die das gesagt haben, haben das auch wirklich geglaubt. Und insofern hatten sie recht. Kaltakquise hat bei ihnen dann tatsächlich nicht funktioniert. Schuld war aber nicht die Akquisemethode. Schuld waren die Akquisiteure. Oder besser: Schuld waren ihr Fokus und ihre negative Einstellung zur Kaltakquise. Dadurch war das Scheitern vorprogrammiert.

Wer übernimmt schon gerne die Schuld?

Achtung: Ego!

Mal ehrlich: Haben wir nicht alle schon mal jemandem die Schuld gegeben, obwohl wir insgeheim wussten, dass wir es waren, der die Nummer verbockt hat? Ich denke, jedem von uns stand schon das eine oder andere Mal sein Ego im Weg. Aber dazu kommen wir später ... Jetzt geht's erst wieder zurück zu unserem Radrennen:

Der Radfahrer kommt abends nach Hause und berichtet seiner Frau von dem missglückten Rennen. Glauben Sie, er sitzt kleinlaut da und erzählt: „Das Rennen hab ich total vergeigt. Auf den letzten Metern stand mir mein Ego total im Weg!“? Oder sagt er eher: „Das war echt ein super Rennen! Ich habe die ganze Zeit geführt! Aber weißt du, was dann passiert ist? Kurz vor der Ziellinie lag da plötzlich dieser ganze Rollsplitt. Genau vor meinem Vorderrad. Ich hatte einfach keine Chance ...“?

Beispiel

Wer übernimmt schon gerne die Schuld?

Wie hätten wir in dieser Situation reagiert? Was machen wir, wenn etwas in die Hose geht? Ziehen wir uns den Schuh an oder suchen wir lieber den Rollsplitt? Stehen wir mit breiter Brust vor unserem Chef und erklären, dass wir gerade den kompletten Jahresumsatz vergeigt haben? Oder fallen wir lieber in den „Ja-aber-Modus“?

Kennen Sie den „Ja-aber-Modus“?

- „Also, ich hab das ja nicht verbockt, aber ...“
- „Mein Kunde wollte ja unterschreiben, aber ...“
- „Ich hätte das natürlich anders gemacht, aber ...“.

**Aber, aber,
aber ...**

Das Prinzip ist einfach: Zuerst stellen wir klar, dass wir es nicht verbockt haben. Anschließend betreiben wir Ursachenforschung und suchen den Rollsplitt. Schauen Sie sich einfach Ihre Antworten aus der Übung 1.2 noch einmal an. Stehen da eher Rollsplitt-Gründe oder auch Dinge, die Sie betreffen?

In meinem Leben gab es eine Zeit, da hätte ich ganze Lagerhallen mit Rollsplitt füllen können. Und dann hätte mich genau dieser Rollsplitt fast meine komplette Existenz gekostet:

Plötzlich pleite!

Der Fall!

Es ist ein Montagnachmittag im August. Ich sitze in meinem Büro in Berlin und bereite mich auf meine Kunden vor. Mein Job damals: den Immobilienvertrieb leiten, Verkäufer aus- und weiterbilden, neue Vertriebspartner akquirieren, bei schwierigen Kunden Feuerwehr spielen und

Beispiel

die Abschlussgespräche führen. Ich fand das cool. Meine Welt war in Ordnung.

Plötzlich ging meine Bürotür auf, und mein Chef kam herein. Er setzte sich auf den Besucherstuhl an der gegenüberliegenden Seite meines Schreibtischs und meinte: „Frau Porsch, wir sind pleite!“

Dann herrschte Schweigen. 21, 22, 23 ... Können Sie sich vorstellen, dass ich erst mal gar nicht begriffen habe, was mein Chef da gerade zu mir gesagt hatte?

Irgendwann fragte ich zurück: „Wie pleite? Was heißt das? Wie konnte das passieren?!“

Das Nächste, das mir durch den Kopfschoss: „Was ist mit meinem Geld?!“ Ich hatte zu diesem Zeitpunkt den Großteil meiner Provisionseinnahmen aus dem Vorjahr im Unternehmen. Mein Chef hatte mich einige Zeit zuvor gebeten, das Geld vorerst in der Firma zu lassen, da der Laden in einer leichten Schiefelage steckte. Ich wollte der Firma helfen, also habe ich mein Geld dringelassen. Dummer Fehler!

Nach einer kleinen Ewigkeit fragte ich meinen Chef: „Und was ist mit meinem Geld?“ Er meinte nur: „Was soll ich groß sagen? Es ist vorbei. Ihr Geld ist weg!“

Wumms, da lag ich! Wie unser Radfahrer – kurz vor dem Ziel gescheitert.

Und was habe ich gemacht? Ich habe den Rollsplitt gesucht. Gründe, warum mir das passiert ist. Ausreden, wie ich in diese Situation kommen konnte. Und dann habe ich das Schicksal und die Umstände beklagt. Das konnte doch nicht sein, dass mir so etwas passiert. Den anderen, ja klar. Aber doch nicht mir!

Ich konnte und wollte mir einfach nicht eingestehen, dass ich mich in so eine Lage gebracht hatte. Dass ich womöglich selbst

schuld an meiner jetzigen Situation und meiner Misere war. Mein Ego setzte sich zur Wehr.

Die anderen sind schuld!

Vielleicht ist Ihnen das ja auch schon mal passiert. Sie bauen Mist – und in dem Moment, in dem Ihnen das bewusst wird, ist sie auch schon da: die Rechtfertigungshaltung! Völlig automatisch. Aber auch nachvollziehbar. Das Ganze nennt man Selbstschutz. Wir wollen keine auf den Deckel kriegen. Wie oft erlebe ich das: Irgendwas ist schiefgelaufen. Ein wichtiger Kunde ist abgesprungen, der Umsatz ist zurückgegangen, der beste Mitarbeiter hat gekündigt ... Und dann? Dann wird Ursachenforschung betrieben. Wie konnte das passieren? Wer hat es verbockt? Schließlich kommt raus: Der Mitarbeiter ist schuld. Er hat es nicht geschafft, den Kunden zu halten. Oder der Chef ist schuld. Bei dem hat es ja noch keiner lange ausgehalten. Oder der Markt ist schuld. War ja klar, bei der heutigen Wirtschaftslage hat man einfach keine Chance.

**Reiner
Selbstschutz**

Im Laufe der Jahre habe ich festgestellt: Jede Branche und die meisten Unternehmen haben ihr Lieblingsfeindbild. Ein bestimmtes Feindbild haben übrigens alle gemeinsam. Egal, in welchem Land oder in welcher Branche: Das allgegenwärtige Feindbild heißt – *die anderen!* Sehr beliebt als Sündenbock sind auch *die Umstände*. Wenn wir uns genug Mühe geben, finden wir unsere Schuldigen. Und: Wie sieht es bei Ihnen aus? Wer oder was ist Ihr liebstes Feindbild?

**Das Lieblings-
feindbild**

Fragen Sie sich gerade, was das alles mit dem Verkaufen zu tun hat? Dann kann ich nur sagen: eine ganze Menge! Wenn wir den Rollsplitt suchen, mag das super für unser Ego sein. Es ist aber enorm schlecht für unsere Verkaufsquoten. In dem Moment, in dem wir uns auf den Rollsplitt konzentrieren, helfen uns die besten Verkaufswerkzeuge nicht mehr weiter. Die stärksten Abschlusstechniken bringen uns nichts mehr. Wir haben den falschen Fokus. Wir werden vor der Ziellinie stürzen.